

GESTÃO DE PROJECTOS DE TRADUÇÃO E DE LOCALIZAÇÃO - DO CONCEITO AO MODELO

Helena Resende

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

hel.resende@netcabo.pt

Manuel Silva

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

mdasilva@iscap.ipp.pt

Portugal

Resumo

O crescimento do mercado electrónico e o aumento das comunicações além-fronteiras, resultante sobretudo da difusão da Internet, repercutiu-se, de modo intenso, na indústria de tradução, particularmente, na exigência crescente da tradução de *websites*, e, sobretudo, na localização de *software*.

Para melhor perceber esta realidade e, de modo a contribuir para uma maior sistematização do conhecimento nesta área, o presente artigo inicia-se com uma breve análise sobre a evolução dos conceitos e dos mercados da tradução e da localização. Procura distinguir entre os diferentes prestadores de serviços de tradução, nomeadamente, empresas e agências e descreve o processo seguido na elaboração de projectos de localização, reconhecendo a tradução como elemento integrante do projecto de localização.

Com base na interpretação dos conceitos de projecto e de gestão de projectos descreve-se o processo de gestão de projectos de tradução. Sendo o gestor de projectos o elemento essencial deste processo, analisam-se as funções e competências do mesmo e descrevem-se as tarefas e processos usados por este

profissional, tendo em conta o ciclo de vida e os elementos que compõem o processo de gestão de projectos.

A partir desta análise propõe-se um modelo de gestão de projectos de tradução/localização baseado na conjugação dos diferentes elementos afectos à gestão e ao gestor de projectos e que procura sintetizar todo o processo inerente à gestão de projectos de tradução/localização. O modelo resulta de dois pontos de vista que se interligam: o da análise e reflexão sobre o estado-da-arte e o da análise empírica dos dados recolhidos no dia-a-dia no universo de trabalho de uma empresa de tradução.

Com este modelo, que retrata um processo cíclico e dinâmico, pretende-se, por um lado, ilustrar a complexidade do processo da gestão de projectos e demonstrar a importância das funções do gestor de projectos no vasto universo que é o da tradução e, por outro, desenvolver e propor um modelo de gestão de projectos aplicável a empresas de tradução e de localização.

Abstract

The Internet expansion which has led to the development of the electronic market and to the ever-increasing cross borders communications has caused a remarkable impact in the translation industry, especially in what concerns the growing demand of website translations and, primarily, in the software localization.

In order to better understand this reality and to contribute to an enhancement of the systematization of the knowledge in this subject matter, this paper starts by providing a brief overview of the evolution of the concepts and of the translation and localization markets. As far as the market is concerned, it seeks to make a distinction between the several translation service providers, namely between companies and agencies, delineating as well the approach taken on the localization projects completion and recognizing the translation as an integral part of the localization process.

The translation project management process is described by analyzing concepts such as project and project management. Since the project manager is the key element of this process, the functions and competences, as well as the tasks and processes employed by this professional are described, bearing in mind the life cycle and the principles that comprises the project management process.

From this breakdown, a project management model of translation and localization is proposed based on the conjunction of divergent factors related not only to the project manager but also to the project management itself, all of which are mentioned throughout this paper. The suggested model tries to summarize the whole process concerning the translation/localization project management and results from two points of view that act together: one related to the analysis and reflection on the state-of-the-art and the other one resulting from the empirical analysis of the data collected on a daily basis in the authors' work environment.

This model, that reveals a cyclic and dynamic process, has the purpose, on the one hand, to illustrate the complexity of the project management process and also to demonstrate the relevance of the project manager functions in the translation wide universe and, on the other hand, it is intended to develop and to propose a project management model appropriated to translation and localization companies.

Palavras-chave: Localização; Tradução; Gestão de Projectos de Tradução; Gestor de Projectos; Modelo de Gestão de Projectos de Tradução

Keywords: Localization, Translation, Translation Project Management, Project Manager, Translation Project Management Model

Introdução

As transformações evidentes na tecnologia e na organização das economias e sociedades afectaram, em larga escala, a vivência humana a nível mundial, pelo que a actividade da tradução não ficou imune a esta remodelação.

Com a globalização deu-se a rápida internacionalização dos mercados, o que resultou na necessidade de aumento exponencial no mercado da tradução e localização dos bens e produtos que circulam à escala global. Esta necessidade de localização diz respeito não só a produtos, mas também aos métodos de delineamento, de produção, de marketing e de distribuição, pelo que funcionou como um catalisador verdadeiramente eficaz para a impulsão da tradução.

Estas alterações que o mundo empresarial e os processos de comunicação a nível internacional têm vindo a enfrentar são fortemente influenciadas pelo uso de meios modernos de tecnologia de informação e de comunicação, sendo que os computadores e os sistemas de comunicação constituem os factores principais para este desenvolvimento.

O brotar do mercado electrónico e o aumento das comunicações além-fronteiras repercutiu-se, de modo intenso, na indústria de tradução, particularmente, na exigência crescente da tradução de *websites* e de outras formas de texto multimédia. Evidentemente, a difusão da Internet proporcionou um grande contributo à expansão desta indústria. A localização de *software* tornou-se, igualmente, noutra das peças pivô na difusão da indústria de tradução.

Além das já referidas razões políticas e económicas, também contribui para a necessidade crescente da actividade de tradução o grau crescente de especialização técnica e de diversificação económica. Exemplos desta realidade são o número de revistas científicas editadas anualmente e a quantidade estonteante de dados que circulam diariamente na Internet.

Assim, no século XXI, a tradução requer um esforço adicional, mais pesquisa e mais conhecimento. A ideia que vigora é a da apreensão e entendimento

do que foi transmitido na língua de origem e a respectiva interpretação e adaptação na língua de destino, obedecendo a definições e padrões linguísticos pelos quais se regem a língua de chegada. Foi necessária a criação de um novo conceito que reflectisse esta realidade mais abrangente, adoptando-se assim o conceito de Localização, que é descrito por Austermühl (2003) como sendo o processo de adaptação de um produto a uma situação específica do seu mercado-alvo. Este autor menciona ainda que este processo inclui, não só a tradução de textos (e de gráficos) que acompanham o produto, mas também a adaptação dos mesmos às normas culturais do mercado local.

Face a este processo irreversível da globalização e da revolução da Internet que nivelou o terreno para as empresas e economias, oferecendo uma plataforma mundial de baixo custo para publicidade, marketing, vendas, distribuição e suporte, as empresas tiveram necessidade de modificar e adaptar os seus produtos e serviços às características e particularidades de produtos locais, o que envolve o recurso a uma ampla gama de aspectos linguísticos, culturais, técnicos e de conteúdo.

De acordo com a LISA (2005: 3), as empresas globalizadas só poderão ser globais se forem locais nos mercados em que actuam. Os produtos, serviços, documentação, atendimento ao consumidor, suporte técnico, marketing e outras actividades de uma empresa devem reflectir as necessidades do mercado local no que concerne à cultura, língua e exigências dos negócios.

Torna-se, portanto, necessária, a adaptação às convenções locais no que diz respeito à apresentação dos produtos (tamanho e forma, idioma, cores, gráficos, ícones, etc.) e às suas funcionalidades. Além do facto de a maioria da população mundial não compreender a informação redigida em inglês, factores como as diferenças das práticas de trabalho, legislação e em alguns casos até mesmo da anatomia humana, deverão ser tidos em consideração.

É neste contexto que a localização se desenvolve como um processo que gira em torno da combinação da língua e da tecnologia, de forma a produzir um produto que pode transpor as barreiras culturais e linguística (Esselink, 2003: 4).

A localização é hoje a peça-chave dos negócios globais que possibilita que as empresas actuem noutros mercados além do local. Quando correctamente implementada, ela intervém em todas as fases do projecto do produto: no desenvolvimento, nos testes, no controlo de qualidade, na comercialização, no suporte.

Por outras palavras, um projecto de localização envolve vários passos que vão para além do próprio processo de tradução. Abrange engenheiros, gestores de projectos, revisores e, obviamente, tradutores. Uma vez que estes intervenientes se podem encontrar geograficamente dispersos, deverá ser estabelecida uma miríade de redes de comunicação de modo a manter a fluidez eficiente dos dados e dos prazos a cumprir.

Importa salientar que a localização, concomitantemente com o uso de diferentes tipologias de ferramentas electrónicas de tradução, instiga a necessidade crescente de aquisição de gestores de projectos por parte dos prestadores de serviços de tradução, nomeadamente das empresas e agências de tradução.

De facto, face às alterações que a profissão de tradutor tem vindo a enfrentar, particularmente no que respeita ao crescimento do mercado e ao recurso a equipas que se formam no espaço virtual, torna-se, actualmente imprescindível a gestão de projectos no universo da tradução.

Devido ao incremento da indústria de localização, a necessidade de especialistas em localização torna-se mais evidente do que nunca. Os tradutores necessitam de um conhecimento lato em tecnologia e os engenheiros necessitam, cada vez mais, de possuir competências a nível linguístico. Diversas escolas de tradução e universidades reconhecem este potencial do mercado apostando, por conseguinte, em cursos de localização de software e de páginas Web.

1. Gestão de projecto: do conceito ao processo

No domínio da tradução, torna-se notório o facto de que a gestão de projectos é imprescindível. Além de se ter vindo a assistir a um aumento do mercado da tradução, constata-se, assim, que as condições de trabalho têm vindo a evoluir e a tecnologia apresenta-se como parte essencial do processo.

Quando a tradução é atribuída a equipas que comunicam através da Internet o gestor de projectos torna-se um factor essencial e, de forma a obter resultados positivos, áreas como o planeamento, a rastreabilidade e a análise do volume e da qualidade assumem papéis de relevo. É precisamente nestas áreas que a gestão de projectos actua oferecendo, assim, ferramentas (e competências) essenciais para os fornecedores de tradução (Pérez, 2002).

A reforçar este papel surge a Norma Europeia prEN 15038 de Setembro de 2004 (p. 11) em que se estabelece que cada projecto de tradução terá que ser supervisionado por um gestor de projectos que se responsabilizará pela realização do projecto de acordo com os procedimentos do Prestador de Serviços de Tradução e os termos acordados com o cliente.

O gestor de projectos (GP) de tradução e de localização é responsável pela coordenação global de projectos relacionados com tradução, operando como um elo de ligação entre o cliente e os diversos fornecedores.

Como refere Esselink (2000: 427):

“Project managers are key resources in any localization project. They serve as the central point of communication for people involved in a localization project. A project manager is generally responsible for scheduling and monitoring all project components and activities.”

Assim, o GP estabelece as etapas e os procedimentos mais adequados ao

processo de tradução do projecto e, geralmente, possui um amplo leque de tarefas e de responsabilidades, as quais incluem a elaboração de orçamentos e de propostas para novos projectos, a análise inicial e planificação do projecto, a gestão de tempo e a monitorização das finanças, a contratação da equipa e supervisão dos membros constituintes da mesma, a gestão de riscos, a gestão da comunicação, da informação e das emoções e o controlo da qualidade.

O GP deve, sobretudo, focalizar-se no processo e nos requisitos do cliente com vista à conclusão do projecto de um modo bem sucedido.

De referir que a tarefa do GP não se prende com a tradução. O conhecimento a nível linguístico e a experiência em tradução constituem, indubitavelmente, uma vantagem, dado que a informação adquirida em ambas as competências auxilia o GP a melhor compreender o processo, a instruir e a gerir o cliente. Será importante mencionar que o GP atribui a maioria do trabalho de tradução a tradutores/ linguistas *freelancer* qualificados. Num cenário ideal, o GP deveria ser proactivo e polivalente e deveria ainda prestar atenção aos mais ínfimos pormenores do projecto.

São inúmeras as responsabilidades do GP de tradução e /ou localização, que, por vezes, se encontram sobrepostas. Estas abrangem, pelo menos três áreas: administrativa, gestão, comercial

O GP de tradução e de localização deve ter em mente que os seus clientes não possuem experiência em relação a determinadas línguas. Como tal, uma parte importante da gestão de projectos de tradução/localização incide sobre o cumprimento das expectativas do cliente. Um bom gestor de projectos deve ser paciente e envolver o cliente em todas as etapas do processo.

De forma a assegurar a satisfação do cliente, o GP terá que, na fase inicial do projecto, planear, definir e estipular o âmbito de aplicação do projecto. Este será o ponto de partida para um projecto bem-sucedido. Através do diálogo com o cliente, o GP deverá compreender os verdadeiros requisitos do mesmo, gerindo as suas expectativas no decurso do projecto, moderando o processo de revisão do

cliente e prestando-lhe assistência no que respeita à determinação dos lucros de investimentos da localização. Além disso, o GP necessita de um manancial de técnicas de gestão de projectos, de fortes competências comunicacionais e de liderança, de modo a cumprir todos os requisitos do cliente (Stoller, 2004: 3).

A gestão de projectos obriga à obtenção e à prática de um conjunto bastante específico de competências. A maioria dos fornecedores de tradução/localização esperam que os GP possuam, no mínimo, competências linguísticas, técnicas, comunicacionais e comportamentais.

O GP de tradução e de localização tem como principal responsabilidade a gestão de todo o ciclo de projectos de tradução/localização tendo em vista o alcance do mais alto nível de qualidade, eficiência e satisfação do cliente.

2. Modelo para a gestão de projectos de tradução e de localização

Da análise e conjugação dos diversos elementos que foram enunciados ao longo deste artigo e que respeitam à gestão e ao gestor de projectos resulta, então, um modelo (ilustrado na figura - Fig.1) que procura sintetizar todo o processo inerente à gestão de projectos de tradução e de localização.

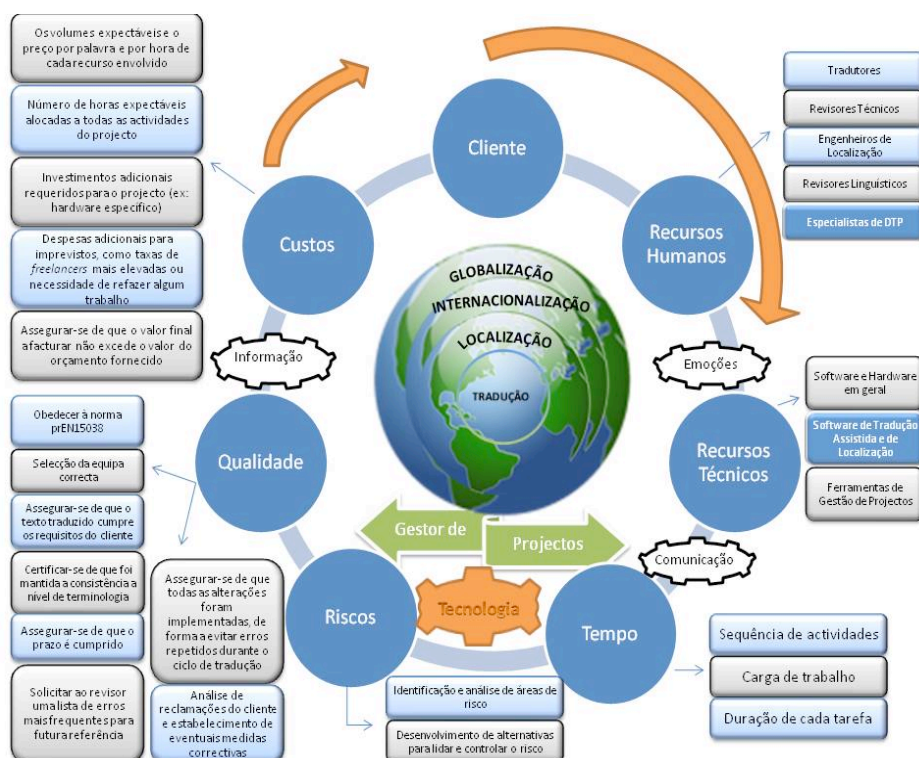


Figura 1 – Modelo de gestão de projectos de tradução e de localização

Como fica claro no modelo proposto, a globalização é o elemento englobador de todo o processo. Esta interdependência de ideias, pessoas, bens, serviços e capitais deu origem a uma rápida internacionalização dos mercados, o que resultou na necessidade de aumento exponencial no mercado de localização dos bens e produtos que circulam à escala global.

A tradução é parte integrante do processo de localização e, enquanto tal, prosperou e deu origem a uma nova profissão para apoiar e organizar o bom funcionamento de todo o processo: a do gestor de projectos.

Conforme ilustrado no modelo, o gestor de projectos encontra-se no centro de todo o processo, uma vez que se assume responsável pelo planeamento e

controlo de todos os componentes e actividades do projecto, funcionando como um elo de ligação entre os vários intervenientes envolvidos no mesmo.

A tecnologia exerce, juntamente com o gestor de projectos, um papel central, sendo ao mesmo tempo um componente intrínseco à economia global e um elemento imprescindível às funções desempenhadas pelo GP. Esta não só é parte integrante de todo o processo de tradução, visto que consiste num elemento presente em todas as fases da produção - desde a recepção do projecto, que normalmente é feita por *e-mail*, passando pela sua execução (através da utilização de ferramentas específicas), até à entrega final ao cliente; funciona, ela própria, também como um catalisador deveras eficaz para a expansão da tradução, isto porque se verifica uma exigência crescente de tradução de *websites*, de aplicações de *software* e de *hardware*.

Tal como se pode verificar através do modelo acima descrito, o cliente constitui o primeiro ponto de contacto. Seguidamente, no sentido de colocar em prática o plano de acção requisitado pelo cliente, o GP terá que canalizar todos os recursos necessários, não só humanos, como técnicos. Terão que ser mobilizados tradutores, revisores linguísticos e técnicos, especialistas de DTP e engenheiros de localização, bem como meios técnicos, como é o caso de *software* e de *hardware* em geral e ferramentas de tradução assistida e de localização.

De referir que as ferramentas de gestão de projectos revelam-se imprescindíveis e fundamentais para o desempenho das funções quotidianas do gestor de projectos de tradução/localização, uma vez que contribuem vivamente para a traceabilidade, controlo e uniformização das várias etapas constituintes do projecto e, por conseguinte, para o êxito do projecto gerido.

Além de recursos humanos e técnicos, o GP tem também que gerir tempo, custos, riscos e qualidade no sentido de assegurar um desempenho satisfatório na execução das suas funções. O GP necessita de estabelecer uma sequência de actividades, ter em conta a carga de trabalho envolvida e a duração de cada tarefa, bem como o preço praticado por cada colaborador envolvido, a necessidade de

despesas adicionais e a identificação e análise de áreas de risco, por forma a disponibilizar ao cliente uma avaliação abrangente e a facturar um valor final que não ultrapasse o valor do orçamento fornecido. Esta disponibilização revelar-se-á profícua tanto para o cliente como para o gestor de projectos, pois poucas surpresas ocorrerão à medida que o projecto for progredindo.

De salientar ainda que o GP não deverá descuidar a necessidade de procedimentos formalizados de gestão de projectos e de controlo de qualidade, uma vez que este vector é fundamental, devendo estar, por esse motivo, presente em todas as fases do projecto.

Não será demais referir que a qualidade está relacionada não só com a satisfação dos *stakeholders*, nomeadamente do cliente, mas igualmente com a eficiência do trabalho, com a coesão da equipa envolvida e com as técnicas de controlo e de comunicação.

Aliás, todo o processo aqui enunciado não seria exequível sem a presença de vectores como a informação e a comunicação. O GP deverá certificar-se de que todos os outros intervenientes do projecto se encontram em sintonia em termos de expectativas. Como tal, a comunicação será um dos factores vitais para assegurar que o projecto decorra dentro da normalidade.

Em geral, a comunicação mantém os *stakeholders* informados, actualizados e concentrados, por isso, o GP deverá assegurar-se de que a mensagem foi bem recebida e compreendida e que o destinatário irá agir em conformidade. A premissa de que nada deverá ser tido como garantido, nada se deverá assumir, deve fazer parte do código de boa conduta do gestor de projectos. No entanto, dado o proliferar de informação que se manifesta no decorrer do projecto, o GP terá que ter um papel proactivo no sentido de verificar e filtrar a informação que é destinada a cada interveniente do projecto. Desta forma, precaver-se-á possíveis riscos e atrasos do projecto.

Um factor que se manifesta, igualmente, importante é a gestão de emoções. O GP tem que saber lidar com os sentimentos de forma a torná-los apropriados às

situações e a tentar produzir reacções apropriadas, conforme as necessidades, de modo a aperfeiçoar os resultados.

Em suma, o modelo aqui apresentado representa um processo cíclico e dinâmico, onde o gestor de projectos assume um papel fundamental na coordenação, monitorização e controlo do projecto. O GP funciona como um elo entre o cliente e os fornecedores, necessitando, deste modo, de colocar em prática diversas aptidões que lhe permitam gerir o projecto de um modo eficaz, tendo que, para tal, adquirir e desenvolver competências específicas no sentido de ser capaz de enfrentar as exigências competitivas do mercado global em que está inserido.

Conclusão

Quase uma década após o eclodir de um novo século, consolida-se o facto evidente de que a economia tem vindo a enfrentar alterações dramáticas e os efeitos destas têm vindo a repercutir-se, de forma notória, na actividade da tradução, conduzindo à implementação de novas estratégias de mercado e a alterações paradigmáticas na metodologia da tradução.

Conjuntamente às alterações na metodologia do processo de tradução, verifica-se um incremento na contratação de gestores de projectos por parte das empresas e agências prestadoras de serviços de tradução.

O surgimento e o reforço do papel deste novo actor no processo de tradução denota que o gestor de projectos de tradução, enquanto mediador e elemento de conexão entre todos os intervenientes e fases do processo de tradução, terá que possuir um conjunto de competências que lhe permitam assegurar e tomar todas as providências para manter todos os intervenientes informados e satisfeitos, de forma a cumprir os preceitos impostos pelo(s) cliente(s).

A construção do modelo acima exposto foi, assim, alicerçada na análise e, simultaneamente, na conjugação dos diversos factores inerentes ao processo de gestão de projectos. A partir de um enquadramento teórico, traçou-se uma

configuração baseada na inclusão de elementos pragmáticos, mas funcionais e imprescindíveis ao objectivo a que o gestor de projectos de tradução se propõe a cumprir: o alcance do mais alto nível de qualidade, eficiência e satisfação do cliente.

O modelo definido ilustra, de modo claro, a complexidade do processo de gestão de projectos e comprova que o gestor de projectos de tradução desempenha uma função importante e central à optimização do processo de tradução, sendo, cada vez mais, imprescindível à eficácia e ao êxito do fluxo de trabalho inerente aos processos actuais de tradução e de localização.

Bibliografia

AUSTERMÜHL, Frank, *Electronic Tools for Translators*, Manchester, St. Jerome Publishing, 2001.

CASTELLS, Manuel, *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell, 1996.

COMITÉ EUROPEU DE NORMALIZAÇÃO, *Norma Europeia prEN 15038 (versão portuguesa)*, Bruxelas, 2004.

CRONIN, Michael, *Translation and Globalization*, London, Routledge, 2004.

ESSELINK, Bert, "The evolution of localization", in *The Guide from Multilingual Computing & Technology: Localization*, N° 57, Julho/Agosto 2003, [<https://www.multilingual.com/downloads/screenSupp57.pdf>], consultado em 11 de Outubro de 2008.

ESSELINK, Bert, *A Practical Guide to Localization*, Haarlem, John Benjamins B.V, 2000.

GALA – Globalization and Localization Association, [<http://www.gala-global.org/who-we-are.html>], consultado em 28 de Março de 2008.

KERZNER, Harold, *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation* – 2ª Edição, New Jersey: John Wiley e Sons, Inc, 2004.

LISA - LOCALIZATION INDUSTRY STANDARDS ASSOCIATION, "Manual de Introdução à Localização", 2ª ed., 2005, [www.lisa.org], consultado em

05 de Outubro de 2008.

PEINE, Bia e NÓBREGA, Daltony, “Tower of Babel” in *GALA*, 2007, [http://www.gala-global.org/en/resources/CCapsArticleBiaDaltony_EN.pdf], consultado em 02 de Novembro de 2008.

PÉREZ, Celia Rico, “Translation and Project Management”, in *Translation Journal*, vol. 6, N°4, 2002, [<http://accurapid.com/journal/22project.htm>], consultado em 23 de Dezembro de 2007.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, [<http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>], consultado em 28 de Março de 2008.

PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Third Edition, Pennsylvania, 2004.

LISA, “Manual de Introdução à Localização”, 2ª ed., 2005, [www.lisa.org], consultado em 05 de Outubro de 2008.

MLC RESEARCH, “Best Practices Build Solid Projects”, in *The Guide from Multilingual Computing & Technology: Project Management*, N° 63, Abril/Maio 2004, p. 19, [<http://www.multilingual.com/guides.php>], consultado em 10 de Julho de 2008.

PYM, Anthony, “Translation vs. localization: Anything new?”, 2006., [www.tinet.org/~apym/on-line/talks/localization_copenhagen_2006.ppt], consultado em 12 de Novembro de 2008.

ROLDÃO, Victor Sequeira, *Gestão de Projectos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, Lousã, Monitor, 2007.

STOELLER, Willem, “The Hub of the Wheel”, in *The Guide from Multilingual Computing & Technology: Project Management*, N° 63, Abril/Maio 2004, pp.3, 4, 6, [<http://www.multilingual.com/guides.php>], consultado em 10 de Julho de 2008.